

Федосеева Татьяна Николаевна

Социальные функции управления и повышение  
результативности организационного развития

Специальность: 22.00.08 - социология управления

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертация на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

Работа выполнена на кафедре «социологии, психологии и педагогики»  
Московского государственного технологического университета «Станкин»

**Научный руководитель:**

Доктор философских наук, профессор Кириллова Е.А.

**Официальные оппоненты:**

Доктор социологических наук, профессор Асеев А.А.

Кандидат социологических наук, доцент Борисенко А.В.

**Ведущая организация:**

Академия труда и социальных отношений

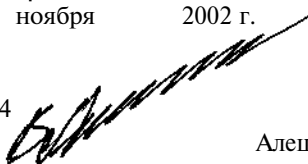
Защита диссертации состоится « 18 » декабря 2002 г.  
в 13<sup>30</sup> часов на заседании Диссертационного совета К 212.142.04.  
в Московском государственном технологическом университете «Станкин»  
по адресу:

127 994, Москва, Вадковский пер., д.1

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского  
государственного технологического университета «Станкин»

Автореферат разослан « 12 » ноября 2002 г.

Ученый секретарь  
Диссертационного совета К 212.142.04  
Кандидат философских наук, доцент



Алешин В. И.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### *Актуальность темы исследования*

В изменившихся условиях обществу необходимы новые управленческие средства, учитывающие новые реальности и способные повысить эффективность работы организаций без больших дополнительных затрат. Одним из таких средств управления современной организацией стал подход, основанный на концепции «организационного развития» (organization development).

Организационное развитие (ОР) — это организационная стратегия, базирующаяся на идеях, идущих от групповой динамики, и на теории и практике, связанных с планированием изменений. Эта стратегия представляет интегрированный подход, позволяющий решить или помочь решить многие из сложных проблем, встающих перед людьми в организациях.

Непосредственное влияние на появление и формирование организационного развития оказывают следующие факторы: 1) изменение условий функционирования организаций; 2) повышение роли человеческого фактора в современном управлении; 3) накопление достаточного эмпирического материала в области исследования группы и групповой динамики.

При постоянных изменениях система управления, основанная на бюрократической модели организации, является недостаточной. Актуальной становится проблема гибкости, адаптивности, роста организации. Все большее значение приобретает управленческая власть, основанная не только на делегированных правах, но и на знаниях и компетенции руководителя.

Перед руководством организаций встает необходимость решать одну из важных задач — научиться осуществлять перевод всей системы управления

для достижения поставленных целей в новое состояние в соответствии с изменившимися условиями. Концепция организационного развития, как метод изменения сложившихся состояний систем или процессов функционирования организации, основывается на опыте практиков, работающих в русле этой концепции, и нарабатывает необходимый эмпирический материал для формулирования единой теории организационного развития.

Актуальность данного исследования обусловлена важностью самой темы и крайне слабой степенью ее изученности.

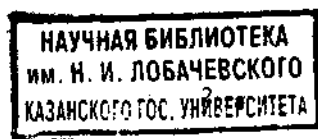
### *Степень изученности проблемы*

В последнее время проявляется повышенный интерес к проблемам организационного развития и социальным функциям управления. Как в зарубежных, так и в отечественных разработках исследуются глубинные причины, влияющие на становление нового типа управленческих отношений. В русле междисциплинарного подхода возникают новые тенденции изучения управления человеческими ресурсами, социальными системами (У.Беннис, Р.Шмук, М.Майлс, У.Бурк, Т.Камингс, С.Ворлей, М.Бир, П.Вейла, Д.Поррас, П.Робертсон, Т.П.Галкина, М.В.Удальцова, А.И.Кочеткова). Однако во многих работах лишь констатируется необходимость комплексного учета всех факторов, влияющих на систему управленческих отношений.

Несмотря на относительную непродолжительность изучения управленческих отношений с позиции междисциплинарного подхода, можно выделить несколько направлений исследований:

-институциональный подход в исследовании организационного поведения человека;

-построение организационных структур оптимального управления;



-системный подход в исследовании составляющих управляющих процессов.

М. Бир так определяет цели организационного развития 1) достижение соответствия между организационными структурами, процессами, стратегией, людьми и культурой; 2) развитие и создание новых организационных решений; 3) развитие способности организации к самообновлению и самовозрождению.

По мнению П. Вэйла, организационное развитие - это организационный процесс, направленный на понимание и улучшение любых и всех самостоятельных процессов в организации, которые могут быть развиты, на рассмотрение и представление любых задач и любых объектов, т. е. это «процесс для улучшения процессов».

Д. Поррас и П.Робертсон рассматривают организационное развитие как набор научно обоснованных теорий, ценностей, стратегий и техник, нацеленных на проведение планируемого изменения работы организации в целях достижения индивидуального развития и улучшения организационного поведения, через изменение и перестройку членами организации рабочего поведения По мнению У. Бенниса, организационное развитие — это ответ на изменения, комплексная образовательная стратегия, предназначенная для изменения верований, отношений норм и ценностей и структурирования организаций таким образом, чтобы они смогли лучше адаптироваться к новым технологиям, рынкам и сами могли бы творчески генерировать форму изменений.Р. Шмук и М. Майлс определяют организационное развитие как планируемое и длительное непрерывное усилие применения знаний поведенческих наук для улучшения системы, используя рефлексию и методы самоанализа.У. Бурк определяет ОР как планируемый процесс изменения организационной культуры через использование технологий, исследований и теории поведенческих наук. По мнению Т. Каммингс и С. Ворлей, организационное развитие — это система применения знаний поведенческих наук для планирования развития и

пересмотра организационных стратегий, структур и процессов в целях повышения организационной эффективности. Разработка основополагающих положений современной концепции социального управления базируются на трудах многих специалистов в сфере общей теории управления, персонал менеджмента, организационного управления, социальной инженерии, социологии труда- Дятлова В.А, Кибанова А.Я., Пихалов В.Т., Лобанова А.А.,Одегова Ю.Т., Амстронга М., Геста Д., Голованова М., Генкина Б.Т. и др.Исследования названных авторов позволяют вскрыть основные проблемы социального управления, наметить перспективные тенденции, эволюции управленческой системы и организационного развития. Кроме того, в этих работах определен механизм функционирования системы организационного управления, вскрыты процессы, лежащие в основе организационных преобразованиях. Таким образом, организационное развитие — это процесс формулирования видения будущего организации и реализации запланированного изменения, осуществляемый группой или командой сотрудников во главе с руководителем через изменения в отношениях, в поведении и в результатах работы сотрудников путем их обучения, при помощи консультанта по организационному развитию.

Исходя из этого определения, можно выделить следующие необходимые условия применения концепции ОР: 1) группа или команда сотрудников организации; 2) консультант-фасилитатор; 3) видение будущего организации; 4) желание и 5) умение достичь запланированных изменений.

Повышение роли человеческого фактора в современном управлении происходит в связи с осознанием новой роли рабочих и управляющих и предъявлением к ним новых требований. Все больше начинает цениться работник, обладающий знаниями, и руководитель, умеющий мобилизовывать и направлять всю человеческую энергию организации на достижение поставленных целей.

Таким образом, проблема всех форм усовершенствования и развития

организации в целях повышения результативности актуальна и требует дальнейшего научного изучения.

Таким образом, несмотря на то, что управление всегда было насущной задачей общества, исследование проблем управления социальными институтами и организациями (а особенно выявление детерминирующих факторов управленческого поведения) ещё далеко от завершения, что и обусловило выбор темы диссертационной работы.

### *Цели и задачи исследования*

Целью диссертационной работы является анализ социальных функций управления и повышение результативности организационного развития.

Реализация этой цели предполагает решение следующих исследовательских задач:

- описать сущность, структуру и уровни организации;
- сформировать детерминирующие управленческие факторы организационного поведения;
- рассмотреть социально-информационные инструменты организационным развитием;
- определить средства, необходимые для управления контрольными функциями;
- установить альтернативные подходы к организационным изменениям;
- сформировать требования к организационному развитию различными типами информации;
- сформировать способы эффективного использования количественных инструментов на основе детерминистических, бюджетных и статистических моделей управления в целях повышения результативности организационного

развития.

### ***Объект и предмет исследования***

Объектом диссертационного исследования является организация и контроль как социальные функции управления в ракурсе детерминирующих управленческих факторов организационного и социально-психологического поведения.

Предмет исследования очерчивает рамки предпринимаемого научного поиска выявлением детерминирующих факторов управленческого поведения в социальных институтах и организациях.

### ***Методологическая основа диссертационной работы***

Данное исследование выполнено на основе сочетания системного и исторического подходов с широким использованием метода структурно-функционального анализа.

Целесообразность применения подобной методологии определяется направлениями исследования - необходимостью разграничения общего и особенного в управленческом поведении и определения во всём многообразии проявлений феномена управления наиболее существенных факторов.

Избранный подход позволяет сочетать сравнительный анализ системных особенностей организационного типа с выявлением основных детерминирующих факторов управленческого поведения в социальных институтах и организациях.

### ***Теоретическое и практическое значение диссертации.***

Материалы и выводы диссертации позволяют глубже понять детерминирующие факторы управленческого поведения в социальных институтах и организациях, раскрывают методологические принципы



анализа феномена управления, способствуют уточнению терминологии и содержания ряда понятий.

Теоретическое и практическое значение данной работы заключается также и в том, что она может быть использована для дальнейшей разработки теорий, направленных на выявление особенностей организационного развития.

Практическое значение данной работы состоит в возможности использования основных выводов в процессе обучения управленческих кадров, дальнейшей разработки правовой базы управленческой деятельности в социальных институтах, минимизации неэффективных путей решения управленческих проблем.

### *Апробация работы*

Основные теоретические положения и выводы диссертации обсуждены на заседании кафедры «Социологии, психологии и педагогики» Московского государственного технологического университета «Станкин», в докладах автора на методических и аспирантских семинарах кафедры, а также на конференции Академии государственной службы, посвященной актуальным проблемам экономики и управления в г. Калуге. Материалы исследования использованы в публикации автора.

### *Научная новизна работы*

- Определены сущность, структура и уровни организации;
- Сформулированы детерминирующие управленческие факторы организационного поведения и способы эффективного использования количественных инструментов на основе детерминирующих, бюджетных и статистических моделей управления в целях повышения результативности организационного развития

- Рассмотрены социально-информационные инструменты организационным развитием;
- Выявлены средства, необходимые для управления контрольными функциями;
- Установлены альтернативные подходы к организационным изменениям;
- Проанализированы требования к организационному развитию различными типами информации.

### *Структура работы*

Диссертация состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения, библиографического приложения.

### *Основное содержание работы*

**Во введении** обосновывается выбор темы диссертации и актуальность исследования, характеризуется степень изученности темы, методологическая и теоретическая база исследования, и определяются цели и задачи диссертационной работы, формулируется научная новизна.

**В первой главе** « Организация как социальная функция управления» диссертации анализируются теоретические вопросы исследования взаимосвязи функций и организационных структур управления.

**В первом параграфе первой главы** определяется понятие организации, ее сущность, уровней, функций и структуры.

Организация - это процесс взаимодействия людей для достижения общей цели. Это определение, в свою очередь, состоит из нескольких элементов. Прежде всего, оно подразумевает наличие некоторого сообщества людей, которым необходимо объединить усилия для достижения того, чего ни один из них не может достигнуть в одиночку. Это иногда называют синергией - в целом организация есть нечто большее, чем простая сумма ее

составляющих. Далее, поскольку множество людей вовлечены в какую-то деятельность, они должны работать вместе таким образом, чтобы их индивидуальные умения и таланты были соединены вместе с наибольшей пользой с точки зрения назначения организации. Поскольку разные люди имеют разные возможности и разные интересы, то разделение труда должно быть таким, чтобы разные стороны деятельности предприятия: финансовая, маркетинг, сбыт, техническое развитие, - выполнялись наиболее квалифицированными и подготовленными для них людьми. И, наконец, должно быть единство цели — оси, вокруг которой вращаются и движутся вперед в равной степени и работники, и идеи, и решения, что позволяет рассматривать организацию с разных точек зрения. Организация - это логический процесс, который помогает преобразовать идею или некий план в достижимую реальность. Она обеспечивает основу для действий таким образом, что работающие знают, что конкретно ожидается от них, каким образом они должны действовать, к кому обратиться, когда возникают какие-либо проблемы. На руководителя при этом возлагается полный контроль над работниками. Дублирование работ сведено к минимуму, каналы коммуникаций уже подготовлены к тому моменту, когда в них может появиться необходимость. Эффективная организация не устраняет необходимости принимать решения, но она позволяет руководителю концентрировать усилия на тех крупных вопросах, которые могут обеспечить успех и для организации, и для него лично.

Формальная и неформальная организации. Каждая организация, независимо от ее размера, базируется на формально и точно определенных взаимоотношениях между ее членами. Она демонстрирует управленческую иерархию, начиная с президента: кто отчитывается перед кем и кто за что отвечает. Она показывает основное разделение работы: каким образом организация делится на отделы и другие подразделения. А также показывает, какую именно работу осуществляет каждое подразделение и каким образом эта работа входит в выполнение общей миссии организации.

Формальные организационные структуры есть нечто большее, чем просто квадратики на схеме. Они устанавливают отношения власти и области ответственности за принятое решение и выполнение. Они устанавливают порядок прохождения информационных потоков для прямых и обратных связей управления. Даже при таких формализованных структурах в любой организации неизбежны споры о полномочиях и расстройстве в коммуникациях. Но без таких структур эти проблемы могут серьезно осложнить протекание дела и отвлечь внимание управляющих от более важных и сложных вопросов.

Неформальная структура часто поддерживает и усиливает формальную. Например, она имеет тенденцию открывать более продуктивные каналы коммуникаций, чем это возможно в официальной иерархии. Она также дает работникам чувство идентификации и определенного положения, удовлетворяющее их социальные потребности, предлагает групповую поддержку и защиту. В то же время неформальные структуры представляют потенциальную угрозу, если выпустить их из рук. Это происходит потому, что они возникают помимо официальной системы власти, действуя не всегда в соответствии с интересами организации.

Классические принципы организации. Идентифицируем четыре основных фактора, на которых строится классическая организация: 1) разделение труда, или специализация; 2) скалярные (линейные) и функциональные процессы, или цепочка команд; 3) диапазон контроля, или диапазон управления; 4) структура. К этому мы можем добавить величину и сложность. Эти факторы делают организацию организацией.

Разделение труда, по всей вероятности, является наиболее существенным из четырех оснований организации. Все другие факторы зависят от него. Линейные и функциональные понятия вырастают из специализации и разделения функций. Организационная структура естественным образом зависит от направления, которое принимает

специализация в деятельности группы. В конечном итоге проблемы диапазона контроля связаны с количеством и сложностью специализированных функций управления.

Должностная ротация - процесс перемещения отдельного человека от одной должностной позиции к другой. Периодической сменой работы можно уменьшить скуку и потерю интереса. Рабочие также получают возможность составить более полное представление о значении каждой работы для общего результата. Эта стратегия, возможно, даже более легка для управления, т. к. не требуется переоформления назначения на должность.

**Второй параграф первой главы** раскрывает значение «детерминирующих управленческих факторов организационного поведения».

Организационная схема - это скелет организации. Жить с одним скелетом никто не хочет, но каждый признает его важность в поддержании формы тела. Однако нельзя не учитывать социологические и психологические аспекты, как способы понять взаимосвязи, от которых зависит прогресс в организации

Делать работу удовлетворяющей и значимой для работников и одновременно сохранять равновесие с организационными целями - одна из наиболее важных и требующих внимания обязанностей управляющего. Успех таких попыток в определенной степени зависит от личности самого руководителя и от его природных способностей, влияющих на характер и позволяющих достичь могущества власти и влияния.

Человеческие ресурсы исследуют взаимосвязи в организации управления. Каждый продуктивный служащий представляет собой важный источник вложения денежных средств при приеме на работу и обучении.

Подразделения по человеческим ресурсам (также называемые

подразделениями по отношению персонала или служащих) различаются по размерам и сложности и зависят от размеров и сложности организации в целом. Во многих организациях функции управления человеческими ресурсами реализуются также внутри каждого основного сектора организации, а каждый сектор, в свою очередь, состоит из нескольких специализированных единиц, в каждой, из которых есть люди, ответственные за человеческие ресурсы. Большинство организаций испытывают постоянную потребность в новых служащих, поскольку люди меняют должности, организации или уходят в отставку. По мере того, как любая организация растет, ей также требуется дополнительный персонал. Для того, чтобы быть продуктивными, все новые служащие должны быть обучены. Им необходимо компенсировать их услуги, иначе они будут искать другое место работы. Для того, чтобы честно выплатить компенсацию, необходимо разумно оценить их исполнение работы. А для оценки результатов исполнения требуется ясное понимание того, что от них ожидают. Детали этих и многих других проблем, связанных с персоналом, таких, как административные льготы работающим или контроль за удовлетворением требований правительства, могут полностью занимать время отдельно работающего управляющего. Поэтому большинство крупных организаций возлагают ответственность за управление персоналом на специальное подразделение. Обычно этому подразделению дается штабная власть: консультирование и оказание услуг в этой важной области другим подразделениям организации. В то же время каждый управляющий несет большую личную ответственность за управление человеческими ресурсами (HR). Методические подходы к управлению человеческими ресурсами: 1) определение потребностей, 2) отбор и найм, 3) ориентация и обучение, 4) оценка результатов исполнения, 5) компенсация, 6) продвижение по службе, 7) истечение срока найма. Это не «семь магических шагов» управления человеческими ресурсами. Это семь областей, на которые должен обращать внимание управляющий, имеющий дело с человеческими ресурсами.

В результате анализа и основных теоретических понятий о каждой должности в организации, стало очевидно, что некоторые позиции мы ценим выше, чем другие.

Сравнительный метод оценки позиций, заполняемых управляющими, это метод, основанный на субъективных предположениях. Для определения сравнительной величины стоимости в уме управляющего сопоставляются «известные» ставки высшего звена управления в данной компании и «текущая цена» аналогичных должностей по промышленности в целом.

Метод должностных факторов - более глубокий и объективный, но, тем не менее, главное сомнение в субъективности суждений «оценщика», остается. Этот метод математически определяет сложность факторов каждой должности или позиции. Данный метод использовался в течение ряда лет для должностей более низкого уровня и был результативен для таких явлений, как сверхурочная работа, «грязные деньги» и оплата участия в боевых действиях (combat pay). Однако до сих пор этот метод недостаточно широко применялся. Сокращение размеров (downsizing) организации - необходимость, время которой для многих организаций уже наступило. В результате экономической нестабильности и жесткой конкуренции все больше и больше компаний считают полезным убирать целые уровни управления из своих организационных схем. Централизованный штабной персонал, который прежде в основном выполнял обязанности предоставления информации высшему уровню управления, вытесняется компьютерами. Все должности на основе суждений администрации проранжированы снизу вверх по их важности, сложности и вкладу в достижение целей компании. Выделяются и оцениваются пять параметров (знания, квалификация, масштаб и степень вклада, взаимосвязи и руководство. Результирующие оценки дают конкретное представление о ценности должности для организации.

Должностные спецификации должны включать требования к образованию, способностям и минимально необходимым личностным качествам людей, нанимаемым на эти должности. Однако таким требованиям нельзя позволять застыть в виде конкретных бюрократических законов, которые будут стоять компании квалифицированного и способного претендента, но не обладающего чем-то, что предписано буквой закона. При описании работы гораздо лучше подчеркнуть скорее квалификацию и критерий исполнения работы, чем личностные качества, опыт и образование. Последние факторы полезны только в том случае, если они специфическим образом способствуют ее выполнению.

Человеческие ресурсы - наиболее острая проблема управления, так как результат любого дела зависит от субъектов его выполняющих с учетом степени их квалификации и образования. Ренсис Лайкерт пошел настолько далеко, что предположил, что для компаний будет мудрым в трудные времена для экономики избавляться скорее от оборудования и машин, чем от людей. Управляющие, пренебрегающие возможностью пополнить ряды сильными служащими, сохраняют всех неизбежно нанятых и оказавшихся «пустым местом», уменьшают рентабельность компании.

В самых крупных организациях имеется не только подразделение по человеческим ресурсам, но и функции управления человеческими ресурсами, выполняемые в каждом основном структурном подразделении.

**В третьем параграфе первой главы рассматриваются «Социально-информационные инструменты организационным развитием»**

*Экология систем.* Двадцать лет назад слово "экология" было мало известно, сегодня оно заняло свое место и правильно применяется во многих дисциплинах. По своему буквальному значению слово "экология" отражает тот факт, что события взаимосвязаны: уничтожить одну из частей природного цикла - значит создать новые и непредвиденные проблемы в



другой части цикла. Системы обычно делятся на две большие группы: закрытые системы и открытые системы. Эта классификация основывается на общем количестве взаимного обмена, который система осуществляет с миром, окружающим ее. Обмен с окружающей средой крайне важен для всех систем, потому что таким образом системы получают энергию и поддерживают свое существование. Они потребляют энергию извне и используют ее для производства своей продукции. Эта продукция затем служит вкладом в другие системы.

Закрытые системы - это те системы, обмен которых со своей средой мал или его вообще нет. Отличным примером закрытой системы являются часы.

Открытые системы - наиболее широко распространенные системы в нашем мире. Это системы, свободно обменивающиеся со своей средой. Вы и я - открытые системы. Мы потребляем воздух, воду, пищу и информацию. Из этого мы получаем нашу энергию и можем производить продукцию. Работа и информация являются хорошими примерами производимой нами продукции (выхода), и они служат вкладом (входом) в другие системы.

Часто обсуждаются граничные условия открытых систем. Они важны, потому что они определяют количество и качество.

Существуют системы и модели, которые могут помочь управляющему выполнять определенное задание. Инструменты управления, описанные в этом параграфе, имеют один общий знаменатель: для того, чтобы описать исследуемую ситуацию, они используют числа. Процесс построения абстракции реальных ситуаций с использованием количественных формул называется моделированием. Он точен и краток. Он позволяет моделировать реальные ситуации и определять действия и взаимодействия, являющиеся результатом изменений соответствующих переменных, не страдая от последствий в реальности. В диссертации сгруппированы следующие

инструменты - составление бюджета, календарное планирование, сетевой анализ, логистика, распределение ресурсов, определение вероятности и принятия решений. Категории выбраны произвольно- они являются просто способом организации отдела. Классификация инструментов, представляет собой деление их на модели, имеющие дело с определенностью, и модели, включающие неопределенные ситуации. Четыре модели, описанные в этом параграфе, являются детерминистическими моделями, т. к. они отражают ситуации, характеризующиеся определенностью. Четыре такие процедуры - это составление бюджета, календарное планирование, сетевой анализ и логистические модели. Гибкая производственная программа-смета (гибкий бюджет), или основной бюджет - это инструмент, который может быть полезен при столкновении с проблемой негибкости бюджетирования. Материально-техническое снабжение (логистика,) заключается в том, чтобы всегда иметь достаток, но не запасать больше, чем необходимо. В наши дни оно применяется по отношению к основным составным частям систем распределения и управления запасами. Кривая нормального распределения является одним из статистических инструментов используется для предсказания численного значения отклонений от наиболее вероятной величины переменной, которые можно ожидать в обычных условиях.

**Во второй главе** «Контроль как социальная функция управления» исследованы основные методы, процессы и стадии контроля.

*Процесс контроля.* Основной процесс контроля, где бы он ни осуществлялся и какова бы ни была цель его проведения, может быть сведен к трём этапам: 1) установлению норм (стандартов); 2) измерению соответствия выполнения этих норм и 3) коррекция отклонения от норм и планов.

**В первом параграфе второй главы** анализируются «нормы контроля».

Нормы (*стандарты*) устанавливаются прежде, чем осуществляется процесс контроля. Если контроль задумывать как слежение (*мониторинг*) или регулирование плана, то должна быть заранее установлена цель, на которую направлены планируемые усилия.

Установление норм методом здравого смысла, на основе инстинктивной оценки эксперта, возможно, наиболее распространено. И в некоторых отношениях этот метод еще не превзойден. Нормативные данные - полезное приложение для установления норм выполнения с учетом прибыльности, позиции на рынке, установок работников и, до некоторой степени, социальной ответственности. Возможно, есть тесная связь между соотношением субъективности-объективности управляющего с его успехом. Баланс в использовании управляющим данных и интуиции - мера его ценности.

Технические нормы основаны на объективном количественном анализе специфических ситуаций.

Стадии контроля. Обоснованны в основном три стадии контроля: предварительный, текущий и постконтроль. Они рассчитаны или выведены на основе наблюдений за работниками во время выполнения деятельности.

Предварительный контроль - это термин, часто используемый для обозначения таких видов выполняемой деятельности, которые не позволяют проблеме (или нежелательной ситуации) произойти. Обычно пользуются понятием «профилактика», относящимся к приведению вещей в порядок прежде, чем они могут сломаться.

Текущий контроль производится во время осуществления деятельности. Такой подход к поддержанию всего в обычном состоянии определенно предпочтительнее альтернативных вариантов. Строительству запасных свободных дорог препятствовала бы его стоимость, полное же закрытие дорог или эксплуатация их без ремонта неприемлемы.

Постконтроль теоретически представляет собой самый неудачный подход, а на практике — самый распространенный. Чинить, обновлять и перестраивать - дорого и расточительно. Тщательный анализ ошибок и пересмотр состояния дел на будущее - похвальная ценная практика, но, если есть выбор, мудрый управляющий предпочитает устранить необходимость постконтроля с помощью предварительного контроля и текущего отслеживания и контроля.

Корректировка отклонений - распространенный источник неприятностей в проблемах эффективности управленческого контроля. Чем скорее можно провести коррекцию неверной процедуры, тем скорее можно достичь первоначальной цели. Управляющий может суметь откорректировать проблему разработкой новых планов или изменением цели. Может возникнуть необходимость реорганизовать функции, установить другие обязанности, осуществить переподготовку или увольнения. Проблема может быть также решена с помощью более качественного руководства или более полного объяснения задания.

В диссертации определены нормы как единицы измерения, устанавливаемые с помощью власти для того, чтобы быть образцом или критерием. В таком определении содержатся три важные грани. «Единицы измерения» указывают на необходимость разработки поддающихся измерению количественных описаний искомых целей. «Устанавливаемые с помощью власти» относятся к смыслу существования норм: связывать и определять какие-то порученные задания. И то, что нормы служат «образцом или критерием», описывает их пользу для передачи различия между тем, «что есть» и тем, «что должно быть».

**Во втором параграфе второй главы** исследуются «Альтернативные подходы к организационным изменениям»

Организационные изменения рассмотрены в качестве процесса развития

организации. Стадиями процесса развития в этом случае являются диагноз, планирование деятельности, осуществление и оценка.

Стратегия предстоящих изменений определяется на основе анализа состояния подсистем организации и протекающих в ней процессов и исходя из целей, поставленных перед организационным развитием. Запланированное изменение. Для эффективного проведения изменений в организациях и группах необходима спланированная стратегия. Изменения, проведенные под влиянием сиюминутных требований, вряд ли могут быть адекватными. Изменения как внутри организации, так и в ее внешнем окружении являются непрерывными, при этом и те и другие можно отслеживать. Только таким образом можно до конца разобраться в потребности организации в изменениях и реализовать эти изменения во взаимосвязи с целями организации. Изменения охватывают все уровни организации: индивид, группа и организация в целом.

Процесс развития организации является управленческим процессом, если под управленческим процессом понимается процесс, определяющий сотрудничество, которое продвигается с одного уровня на другой в иерархии организационной культуры. Изменение в любой части организации имеет тенденцию затрагивать ее в целом. Согласно системному подходу в управлении, организация — система. Системы действуют, сохраняя равновесие взаимосвязанных частей. Рассматривая организационную структуру, легко сделать предположения о различных видах власти, навязываемых взаимосвязями этих различных позиций. Недоразумения, касающиеся широты и сути присущей этим позициям власти в действительности рождают так же много трений и потерь эффективности, как любой другой фактор. Отношения власти, как по вертикали, так и по горизонтали, могут создать или разрушить важные системы организационного деления и делегирования.

При исследовании неоднозначности линейных и штабных отношений, тем более необходимо появление двух старых друзей: кооперации и коммуникации. Люди, которые понимают свою работу и отношение своей работы к общему направлению организации, могут давать отдачу и действовать для достижения общей цели.

В диссертационном исследовании рассмотрено будущее власти. В настоящее время новые управляющие будут отбираться на средние управленческие позиции. Те из нового поколения, кто будет заполнять административные должности, сформированы в среде, ценности и установки которой относительно власти значительно отличаются от ценностей и установок предыдущих поколений.

**В третьем параграфе второй главы** обосновываются аспекты повышения результативности организационного развития.

В основе повышения результативности организационного развития лежит комплекс методов проведения изменений.

Люди имеют потребности в личностном росте и совершенствовании. Наибольшая вероятность удовлетворения этих потребностей существует в условиях, когда им оказывается поддержка или бросается вызов. Большинство работников используется недостаточно, они способны брать на себя больше ответственности за свои действия и вносить больший вклад в достижение целей организации, чем это допускается обстановкой во многих организациях. Трудовые коллективы сами по себе нейтральны. В зависимости от типа группа может приносить организации либо пользу, либо вред.

Трудовые коллективы могут существенно повысить свою эффективность при удовлетворении индивидуальных потребностей и выполнении требований, предъявляемых организацией, благодаря совместной работе в режиме сотрудничества. Для повышения эффективности работы коллектива формальный лидер не должен осуществлять руководящие функции все время

и при всех обстоятельствах. Члены коллектива могут действовать более эффективно, если они помогают друг другу. Поскольку организация является системой, изменение одной из подсистем (социальной, технической или управляемой) повлияет на другие подсистемы. Большинство людей обладает эмоциями и склонностями, которые влияют на их поведение, однако принятый в организации порядок подавляет проявление этих эмоций и симпатий, что отрицательно сказывается на решении проблем, получении удовлетворения от работы и на личностном росте.

В большинстве организаций уровень межличностной поддержки, доверия и сотрудничества существенно ниже, чем это желательно и необходимо. Хотя стратегии «победа или поражение» могут применяться в определенных ситуациях, ситуации «победа или поражение» снижают эффективность работы как организации в целом, так и отдельных ее сотрудников.

Многие столкновения характеров между отдельными работниками и коллективами вызваны структурой организации, а не участниками столкновений. Когда человеческие чувства рассматриваются как важная информация, открываются дополнительные возможности для совершенствования управления, обмена информацией, постановки задач, сотрудничества между коллективами и получения удовлетворения от работы. Смещение акцента при разрешении конфликтов с «принятия указов» и «заглаживания» проблем к открытому обсуждению идей облегчает как личностный рост, так и выполнение задач, стоящих перед организацией. Организационная структура и организация труда могут быть изменены для более полного удовлетворения потребностей одного работника, группы и организации в целом.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ представлены основные выводы, подведены итоги проведенного исследования и намечены перспективы дальнейшего изучения методологии и практики управленческого комплекса.

**Основные положения и результаты исследования отражены в публикациях:**

Социально-психологические аспекты организации управления образовательным учреждением. - «Социологические и философские проблемы духовной и технологической среды» М., Станкин ,1999 г., 0,75 п.л.

Формирование организационной системы управления в сфере образования в условиях дефицита кадров и средств. - «Проблемы управления социальными и технологическими процессами» М., «Станкин», 2001. 1 п.л.

Эволюционный этап развития системы управления. - «Проблемы управления : современное состояние и пути решения» М., «Станкин», 2002. 0,7 п.л.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Генерал' (General), written in a cursive style.